



목표관리제도를 통한 조직의 자율변개

김 경 수 | 성균관대학교 기획조정처장

I. 들어가는 말

목표관리(Management By Objective, MBO) 제도는 리더십에 따라 각기 다른 모습으로 나타나며, 당초 군(軍)을 중심으로 시작된 리더십 연구는 산업계로 도입되면서 리더십 접근방법이 다양하게 등장하게 되었다.

먼저 20세기 초반에는 리더의 특성(신체, 성격)에 바탕을 둔 특성론적 접근방법이 등장하였고, 1950년대로 들어오면서 심리학에 기반을 둔 행동론적 접근방법이 유행하였다. 1960년대 후반에서 1970년대까지는 상황론이 주를 이루었으며, 1980년대에서 1990년대에는 변화와 혁신 중심의 이론들이 활발하게 발표되었고, 그 중심에서 선 Burns(1978)는 부하들에게 보다 높은 수준의 동기와 도덕성을 제고시킴으로써 그들의 공통의 목적을 성취하는 변혁적 리더십 개념을 제시하였다.¹⁾

기존의 전통적 이론에 따르면, 리더는 거래적 관

점에서 부하의 욕구와 직무수행에 필요한 자원을 정확히 파악하여 그에 대한 보상과 지원을 제공하고, 부하는 그에 상응한 노력을 통하여 리더가 제시한 과업목표를 달성하는 것이었다. 근래의 변혁적 리더는 전 구성원이 함께 공유하는 새로운 비전을 제시하고 그들의 신명을 자극함으로써 평소의 능력을 초월하는 힘을 발휘하도록 조직에 새로운 활력을 불어넣는 것이다.

성균관대학교는 변혁적 리더십의 형태로 21세기 대학의 환경변화에 맞추어 개인 스스로가 자기 자신을 동기부여시킬 수 있는 비전과 미션을 제공하여 자기 과업을 성실히 수행하는 자율변개(自律變改)를 추구하고 있다. 자율변개적 조직환경의 일환으로 환경이 요구하는 필요성에 즉각 대응하고 자율적으로 사업목표와 계획을 세우고 수익을 관리할 수 있는 팀제조직으로 전환하였다.

그리고 목표관리제에 따른 자기에게 적합한 근무환경을 만들고 자기를 실현할 수 있는 창의적이고 도전적이며 보람있는 일을 찾아 소명감을 가지

1) Burns, James MacGregor(1978). *Leadership*. Newyork : Harper & Row

“

성균관대학교는 변혁적 리더십의 형태로 21세기 대학의
환경변화에 맞추어 개인 스스로가 자기 자신을 동기부여시킬 수 있는
비전과 미션을 제공하여 자기 과업을 성실히 수행하는
자율변개(自律變改)를 추구하고 있다.

”

고 일에 임할 수 있는 조직환경을 조성하고자 노력하고 있다.

Ⅱ . 목표관리제도의 도입 배경

성균관대는 행정편제의 재구조화 필요성이 대두되어 1996년 학부제를 도입하고 모집단위를 광역화하였으며, 동년 삼성재단을 영입한 이후 21세기 세계 명문대학으로 도약하기 위한 장기발전 전략인 'VISION 2010' 계획을 수립·공포하여 조직의 재구조화를 체계화하였다.

'VISION 2010'은 교수발전, 교육혁신, 행정개혁, 인프라의 4개 부분으로 구성되어 있으며 이를 구현하기 위하여 행정조직을 8처 21개 팀(본부/캠퍼스), 14개 학부행정실, 14개 부속기관, 2개 부설 교육기관, 48개 부설연구기관으로 재구성하였다. 그리고 학사 조직(학부장 중심의 분권책임형 학사 조직 도입)은 21개 학부·대학원, 1개 전문대학원, 15개 특수대학원으로 전면적인 개편을 하였다.

나아가 'VISION 2010'의 행정개혁에 따라 분권자율화된 조직의 성과를 일관성 있게 관리하고 기관 간 건전한 경쟁 풍토 조성 과 책임과 권한의 적절한 조화를 통해 대학 경쟁력을 강화하고자 대학 차원의 목표관리제도를 1999년부터 전면적으로 도입 실시하였다.

Ⅲ . 목표관리제도의 절차와 체계성

목표관리제도의 평가절차는 4단계로 구성되며 절차별 준거는 단계별 요소에 따라 이루어진다. 첫째, 목표계획 단계에서는 대학운영방침의 설정과 기관 내의 합의를 통하여 목표설정을 한다. 둘째, 목표실행 단계에서는 성과를 수행하기 위한 지도와 중간 단계로 목표설정의 적절성, 계획수립의 적절성, 계획대비 진척도 등을 중간평가한다. 셋째, 실행계획을 중심으로 1년 동안의 성과를 바탕으로 사 전평가를 실시하며, 종합평가위원에 의한 성과평가를 수행한다. 마지막으로, 결과활용적 측면에서 기관별 성과 및 개선요망사항 등을 피드백하여 보완의 기회로 삼으며, 평가결과를 반영하여 인센티브를 부여한다.

목표관리의 체계성을 위해 총장이 Top-down 방식으로 경영의 기본방향인 대학운영방침을 설정하며, 기관별로 Bottom-up 방식에 의하여 구성원의 합의를 통한 기관별 특성화 전략의 목표를 자율적으로 세운다.

한편, 평가실무팀은 기관에서 제출한 중점업무 추진계획을 실무적인 차원에서 검토하여 기관 간의 업무협조 또는 정책적인 조정이 필요한 경우 이에 상응하는 조치를 강구하고, 추진계획의 내용이 미흡한 경우에는 재수립을 요구하는 체제로 프로세스

를 전개한다.

이것은 대학과 기관, 그리고 기관과 기관간의 실행계획의 조화 및 성과가 대학발전의 시너지로 나타날 수 있도록 단위기관에서부터 대학까지 수미일관된 성과관리체계를 구축하고, 단위기관 및 대학의 핵심성과와 강·약점에 대한 체계적인 진단 및 피드백을 통해, 평가 진행과정 자체가 자기점검(개선, 컨설팅)의 계기로 귀결되어 기관의 근본적인 체질개선을 유도하는 것이다.

Ⅳ. 목표관리제도의 추진 및 평가 영역

한 해 추진계획 및 일정은 다음과 같다.

① 대학운영방침 및 각 기관별 중점업무 추진계획 보고(2월 중순)

총장이 한 해 동안 대학을 경영하는 기본방향인 대학운영방침과 이에 따른 기관별 특성화 전략을 반영하여 자율적으로 수립한 기관별 중점추진업무계획을 총장 이하 각 기관장 및 부서장이 참여한 가운데 보고하도록 하여 대학 공동목표를 공유하고 실천의지를 다지는 계기로 활용한다.

② 기관별 중점추진업무 실행계획 수립/조정/확정(3월 중순)

기관별 중점추진 업무계획의 구체적 실행계획을 수립하도록 하여 추진과제의 책임성/실천력을 담보하고 또한 기관평가의 객관성, 신뢰성을 확보하는 근거로 삼으며, 평가실무팀은 기관에서 제출한 중점추진업무 계획을 실무적인 차원에서 검토하여 기관 간의 업무협조 또는 정책적인 조정이 필요한 경우 이에 상응하는 조치를 강구하며, 추진계획 내용이 미흡한 경우에는 재수립을 요구한다.

③ 중간평가 실시(6월~7월)

별도의 절차를 거쳐 구성된 평가위원이 평가실

무팀의 지원하에 계획수립의 적절성 및 계획 대비 진척도 등을 중간평가하고, 하반기 종합평가의 기본방향을 비롯한 평가지표에 대한 구성원의 다양한 의견을 청취하는 계기로 활용한다. 중간평가는 서면평가를 위주로 하되 필요시 현장방문평가도 진행할 수 있도록 하고 있으며, 중점추진업무 추진과정에서 대내외 여건변화 등으로 기관별 중점추진업무 실행계획의 변경이 불가피한 경우 그 사유와 근거의 타당성을 판단하여 계획을 수정할 수 있는 기회를 제공한다. 중간평가 결과는 전체총점에 10% 이내의 점수로 환산하여 반영하고, 평가결과보고서를 작성/공지하여 효과적인 하반기 종합평가에 대비한 준비가 이루어질 수 있도록 한다.

④ 하반기 종합평가 실시(10월~12월)

종합평가위원은 중간평가위원 구성의 틀을 유지한 가운데 이를 확대 개편하여 구성하고, 실행계획을 중심으로 지난 1년 동안의 성과를 바탕으로 작성한 자체평가보고서와 기타 사전조사 자료를 근거로 서면평가와 현장방문평가를 통해 평가한다.

⑤ 우수기관 선정(12월)

평가그룹별 총점 순으로 최대 30% 이내에서 우수기관을 선정 발표하며, 종합평가결과 본고 발전에 기여한 공로가 탁월하여 타 기관의 모범이 될 만한 사유가 있는 기관이나 팀, 개인의 경우는 별도 포상이 가능하도록 조치한다.

⑥ 결과 활용(익년 1월)

종합평가 및 부분별 평가결과, 대학전체 차원의 성과, 전년도 대비 개선도/상대적인 취약점 등을 포함한 종합평가 결과보고서를 작성하여 공개하며 기관별로 성과 및 개선요망사항 등을 피드백하여 개선점을 보완하는 기회로 삼고 있다. 기관 간 선의의 경쟁 유도과 대학운영방침의 실천력 제고를 위해 우수기관에 대해 실질적인 혜택이 돌아갈 수 있도록 차별적인 인센티브를 부여한다. 인센티브는

“

신제해 있는 대학의 위기를 극복하기 위해서는 자기 진단뿐 아니라
미래에 대한 비전을 통해 현재의 상황을 개발하고
이끌어 가는 것이 필요하다. 이러한 비전을 실현하기 위해서는,
각 개인의 비전을 실현할 수 있는 창의적이고 도전적이며
보람 있는 일을 찾아 소명감을 갖고 일할 수 있는
자율번개의 조직환경을 만드는 것이 선행되어야 할 것이다.

”

학부의 경우 예산지원·교수채용 등을 차등지원하며, 본부 및 부속·부설기관, 학부행정실은 성과급을 지급하고 인사고과에 반영한다.

목표관리제도의 평가는 학부, 본부 및 부속·부설기관, 학부행정실로 그룹화하여 평가를 실시하며, 학부에 있어서는 예산의 효율적 편성과 교육, 연구, 학생 항목의 충실도 위주로 평가한다. 그리고 본부 및 부속·부설기관은 중점추진업무 실행계획 및 팀제의 효율적 운영정도 등을 반영하며, 학부행정실은 타부서와의 업무협조, 의사결정의 합리화, 팀내 정보공유, 문서·통계·현황관리, 행정서비스 개선 등 행정효율화 측면으로 평가하고 있다.

구체적인 평가영역으로는 학부의 경우, ① 목표관리의 생활화(목표설정의 적절성, 추진성과, 기관장의 개혁의지 및 지적사항 보완노력), ② 재정운영의 효율화(예산편성 및 집행의 적정성, 다양한 지구노력), ③ 교육(교육과정의 편성 및 운영, 수업의 효율적 운영), ④ 교수발전 및 지원체제(연구실적, 연구여건 진작), ⑤ 학생활동 및 복지(학생상담 및 지원, 우수학생 유치 및 배출)로 설정한다.

본부 및 부속·부설기관의 경우, ① 목표관리의 생활화(목표설정의 적절성, 추진성과, 전년도 지적사항 보완 노력), ② 재정운영의 효율화(예산운영

의 적정성), ③ 행정개혁(팀장의 리더십, 행정의 효율화, 행정서비스 개선)으로 구성되며, 학부행정실의 경우는 행정개혁(팀장의 리더십, 행정의 효율화, 행정서비스 개선)을 평가영역으로 설정한다.

V. 목표관리제도의 성과

‘성공하는 사람들의 일곱 가지 습관들’의 저자 Stephen R. Covey 박사는 책에서 소중한 것부터 먼저 하라는 비전의 중요성을 강조하고 있다. 비전이 굳게 뿌리박고 있어야 사소한 일은 과감하게 거부하고 일의 우선 순위와 경중을 안다는 것이다. 박사의 비전에 대한 역설은 현재 성균관대에서 추진하는 비전계획과 일맥상통한 점이 많다.

성균관대는 VISION 2010의 새로운 비전제시를 통해 ‘첨단과 전통의 조화’, ‘세계적인 학문연구의 요람’의 모토를 방향성뿐만 아니라 매년 대학운영방침 공포, 목표관리제도 운용 등을 통해 무원칙한 백화점식 조직구조를 과감히 탈피하여 전문성과 특성화 관점으로 엄정하게 선택하고, 선택된 분야에 대해 과감히 집중하여 전 구성원이 일심동체로 총력을 기울여 왔다.

이러한 일련의 목표관리제도 운용으로 성균관대

의 발전이 가시화되었다. 한국대학교육협의회의 165개 대학에 대한 교양교육 분야 종합평가 결과, 교육과정 내용이나 교수, 수업수준, 시설여건 등에서 90점 이상을 받아 최우수 대학(전국 5개 대학)으로 선정되었다. 그리고 민간부문의 중앙일보 평가에서 1995년 종합대학 순위 12위에서 2001년, 2002년 연속 6위로 6단계를 경중 뛰었다. 또한, 국가고객만족도(NCSI) 조사 결과에서도 대학부문에서 1998년 10위에서 2001년 3위로 선정되어 4년 연속 고객만족도가 꾸준히 높아지고 있다.

그리고 지식기반사회의 핵심경쟁력인 연구수준을 가늠하는 SCI의 논문 수를 보면, 1996년 90편에 불과하던 SCI논문이 2001년도에는 761편으로 5년간 850% 상승하여 국내순위에서는 4위, 세계 순위에서는 273위로 대외적으로 MBO의 성과가 확인받게 되는 결과를 낳았다.

VI. 맺는 말

웹스터 사전에 따르면, 발전(development)이라는 개념은 '진보적 변화를 통한 점진적인 성장'이라고 규정되어 있다. 즉, 발전이란 진보된 상태나 그 과정을 의미하는 것으로서 좋지 않은 상태에서 보다 바람직한 상태로 이전하는 목표지향적·가치 지향적 변화라고 할 수 있다는 것이다.

세계화·정보화·고객화의 새로운 패러다임으로 인하여 대학의 발전은 대학이 현실 위기라고 생각하고 있는 현상을 극복하는 것이라 여겨진다. 대학위기의 배경으로는 백화점식 학과(전공)운영과, 학제 간, 전공 간의 단절 및 폐쇄성으로 인한 학사 운영상의 위기, 대학발전에 대한 사회의 무관심, 대학재정의 구조적 모순으로 인한 재정구조의 취약성, 출산률 감소에 따른 고등교육 인구의 감소, 그리고 교육과 경영의 부조화로 인한 교육경영 마인드의 부재를 들 수 있다.

산재해 있는 대학의 위기를 극복하기 위해서는 자기 진단뿐 아니라 미래에 대한 비전을 통해 현재의 상황을 개발하고 이끌어 가는 것이 필요하다. 이러한 비전을 실현하기 위해서는, 각 개인의 비전을 실현할 수 있는 창의적이고 도전적이며 보람 있는 일을 찾아 소명감을 갖고 일할 수 있는 자율변개의 조직환경을 만드는 것이 선행되어야 할 것이다. **44**

김경수

서울대 경제학과를 졸업하고, 미국 펜실베이니아대에서 경제학 박사학위를 취득하였다. 미국 투레인대 경제학과 교수를 역임하였고, 현재 성균관대학교 경제학부 교수로 재직 중이며, 기획조정처장을 맡고 있다.